

Zofia Wyszowska

## ZARZĄDZANIE W PRZEDSIĘBIORSTWACH ROLNICZYCH PO PRZEMIANACH SYSTEMOWYCH

### MANAGEMENT IN AGRICULTURAL COMPANIES AFTER SYSTEM CHANGES

Katedra Ekonomiki, Organizacji i Zarządzania Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy im. Jana i Jędrzeja Śniadeckich w Bydgoszczy  
ul. Sylwestra Kaliskiego, 785-789 Bydgoszcz, e-mail: zofia.wyszowska@utp.edu.pl

**Abstract.** In the article there is shown transformation process of public agricultural sector. The most lands were passed into lease. One third part of lands was sold. Financial analysis made by the data from basic reports in companies showed that companies obtain satisfactory economical results. The level of financial fluency informs that companies can meet their obligations in time. The company directors usually use autocratic styles of management. Participant styles of management appear very rarely.

**Słowa kluczowe:** dzierżawa, przedsiębiorstwa rolnicze, style kierowania, zarządzanie.  
**Key words:** agricultural companies, lease, management, styles of management.

## WSTĘP

W wyborze transformacji systemowej celem nadrzędnym jest poprawa efektywności gospodarowania, oparcie się na teorii ekonomii, a także określenie, do jakiego celu zmierza gospodarka. W polskiej drodze transformacji w celu zbudowania nowego porządku ekonomicznego i umożliwienia sprawnego działania systemu wprowadzono zmiany we wszystkich jego częściach.

Wybór drogi i modelu, który prowadzi do likwidacji systemu nieefektywnego, uwarunkowany jest zawsze wieloma zależnościami procesów społecznych i gospodarczych. Polski pakiet reform uwzględniał kilka kluczowych elementów i obejmował między innymi: stabilizację makroekonomiczną, zahamowanie inflacji, zrównoważenie budżetu, zaostrzenie polityki finansowej, liberalizację cen obrotu towarowego i przepływu czynników produkcji, restrukturyzację i prywatyzację przedsiębiorstw, reformy instytucjonalne, uruchomienie systemu ochrony socjalnej.

Nowe reguły postępowania prowadziły nie tylko do zmian własnościowych i instytucjonalno-politycznych, wprowadzały także zmiany w strukturach społecznych, systemach wartości i celach przyjmowanych przez poszczególne osoby i podmioty gospodarcze (Kleer 2005).

Transformacja to proces historyczny, który dokonuje się przez wiele lat, obejmuje równocześnie sfery: ekonomiczną, społeczną, polityczną i kulturową. Przejawia się w systemie gospodarczym kształtowaniem nowego porządku ekonomicznego, który działa według ściśle określonych reguł. Ustanowione reguły muszą być przestrzegane przez wszystkie podmioty systemu (Kołodko 2007).

O szybkości i efektywności procesu transformacji systemowej decydują wszystkie elementy ładu gospodarczego, społecznego, ekonomicznego, instytucjonalnego, a przede wszystkim kulturowego i mentalnego, gdyż dopiero wtedy tworzą spójny system. W tym ważnym proce-

sie przejścia od ustroju opartego na centralizacji zarządzania i planowania do ustroju opartego na gospodarce rynkowej kluczową rolę odgrywają instytucje, które są powoływane przez państwo na okres kształtowania kierunku i tempa zmian (Szczepaniak 2006).

W procesie transformacji systemowej w Polsce możemy wydzielić dwie zasadnicze fazy. W fazie pierwszej dokonywał się rozpad i miała miejsce chaotyczna destrukcja instytucjonalnych podwalin nieefektywnego systemu gospodarki centralno-nakazowej. W tej fazie definitywnie odstąpiono od paradygmatów obowiązujących w gospodarce nakazowo-rozdzielczej. W fazie drugiej rozpoczęto konstruowanie od podstaw mechanizmu rynkowego, rozpoczął się proces przejścia do systemu o wyższej efektywności (Kondratowicz 2006).

W początkowym okresie rozwoju działań zaliczanych do drugiej fazy niezmiernie ważne okazało się wzmocnienie obowiązującego prawa, prywatyzowanie i restrukturyzowanie przedsiębiorstw, powstawanie instytucji finansowych, zwiększenie stabilizacji makroekonomicznej i przyspieszenie działań związanych z wprowadzeniem mikroekonomicznej liberalizacji, szczególnie w zakresie wolności gospodarczej oraz rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw.

Ważnym celem transformacji systemowej było dokonanie prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych i zmian w strukturach własnościowych, głównie poprzez prywatyzację oddolną lub odgórną. Prywatyzacja oddolna odbywała się poprzez tworzenie nowych przedsiębiorstw rejestrowanych jako podmioty gospodarcze działające w określonych formach prawnych. W ramach prywatyzacji odgórnej prywatyzowano przedsiębiorstwa państwowe. Zadaniem uruchomionego procesu było zwiększenie efektywności wykorzystania czynników wytwórczych przedsiębiorstw i przejście odpowiedzialności przez kierownictwo i właścicieli za majątek znajdujący się w dyspozycji przedsiębiorstw (Bałtowski i Miszewski 2007).

Przedsiębiorstwa państwowe prywatyzowano na drodze prywatyzacji pośredniej lub bezpośrednio. Prywatyzacja pośrednia, nazywana też kapitałową lub dokonywana poprzez tzw. komercjalizację, obejmowała głównie duże przedsiębiorstwa państwowe i przebiegała w dwóch etapach. W etapie pierwszym przekształcano przedsiębiorstwo w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa, a w etapie drugim udostępniano udziały utworzonej spółki osobom trzecim.

Prywatyzacja bezpośrednia, nazywana również likwidacyjną, także odbywała się w dwóch etapach. Etapem pierwszym było wydanie decyzji o likwidacji przedsiębiorstwa. Taka decyzja była podejmowana przez organ założycielski z inicjatywy własnej lub rady pracowniczej i mogła dotyczyć zarówno przedsiębiorstw o złej, jak i o dobrej kondycji finansowej. W etapie drugim organ założycielski przedsiębiorstwa umożliwiał sprzedaż przedsiębiorstwa w całości lub w zorganizowanych częściach, wniesienie majątku do utworzonej spółki; przedsiębiorstwo w całości lub w częściach mogło też zostać włączone w procedurę przejścia w dzierżawę. Sektor rolniczy również został włączony w proces transformacji własnościowej.

Celem prowadzonych badań było poznanie, jakie style kierowania występują w nowo utworzonych przedsiębiorstwach i jakie osiągają wyniki ekonomiczne.

## **MATERIAŁ I METODY**

Ocenie poddano wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolnicze z najemną siłą roboczą, które prowadzą ewidencję działalności gospodarczej w ujęciu finansowym na podstawie zasad ogólnych rachunkowości.

Podstawę analizy ekonomicznej stanowiły informacje uzyskane z podstawowych sprawozdań finansowych, a stosowane style kierowania ustalono na podstawie testu Reddina (za: Chmielak i Jermakowicz 1982).

Weryfikowano hipotezę zakładającą, że przedsiębiorstwa rolnicze po transformacji własnościowej osiągają zadowalające wyniki ekonomiczne pozwalające na utrzymywanie płynności finansowej, jednak jeśli chodzi o style kierowania, nadal dużo jest kierowników, którzy korzystają ze stylów autokratycznych, ograniczających wykorzystanie potencjalnych zasobów czynnika ludzkiego. Style kierowania ustalono dla 192 kierowników.

## WYNIKI I DYSKUSJA

### Transformacja własnościowa w rolnictwie państwowym

Mimo że w okresie uruchomienia procesów prywatyzacyjnych w polskim rolnictwie dominowały grunty prywatne, przekształceniom własnościowym gruntów państwowych przypisuje się duże znaczenie. Głównym celem transformacji systemowej w rolnictwie było zwiększenie efektywności całego sektora rolnego. Program restrukturyzacji i prywatyzacji dawnych państwowych przedsiębiorstw rolniczych dotyczył około 4,5 mln ha na 19 mln ha gruntów użytkowanych rolniczo w Polsce.

Do 1 stycznia 1992 roku przekształcenia własnościowe w rolnictwie odbywały się na podstawie aktów prawnych regulujących zasady przekształceń w całej gospodarce. Okazało się jednak, że – mimo istniejących możliwości prawnych realizowania procesów prywatyzacji w rolnictwie – w praktyce pojawiły się bariery, głównie ekonomiczne i społeczne, utrudniające przekształcenia.

W celu przyspieszenia procesu transformacji w rolnictwie państwowym i utworzenia warunków do efektywniejszego wykorzystania potencjału produkcyjnego, a także w celu ograniczenia roli państwa w zarządzaniu w przedsiębiorstwach rolnych 19 października 1991 roku Sejm przyjął Ustawę o gospodarowaniu nieruchomościami rolnymi Skarbu Państwa oraz o zmianie niektórych ustaw (DzU 1991 r., nr 107, poz. 464).

Na mocy tej ustawy w 1992 roku powołano Agencję Własności Rolnej Skarbu Państwa (AWRSP). Pod jej kierunkiem i nadzorem rozpoczął się dynamiczny proces zmian własnościowych w rolnictwie. Nadzór nad działalnością tej instytucji powołanej przez państwo początkowo został powierzony Ministrowi Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, a od 1997 roku Ministrowi Skarbu Państwa.

Agencja Własności Rolnej Skarbu Państwa została przemianowana od dnia 16 lipca 2003 roku na Agencję Nieruchomości Rolnych na mocy Ustawy o kształtowaniu ustroju rolnego (DzU z 2003 r., nr 64, poz. 592).

Do końca 1994 roku w ramach działalności Agencji Własności Rolnej Skarbu Państwa wojewodowie oraz minister rolnictwa i gospodarki żywnościowej podjęli 1661 decyzji o likwidacji państwowych przedsiębiorstw rolniczych. Majątek zlikwidowanych przedsiębiorstw protokolem przejęły oddziały terenowe Agencji.

Od początku działalności Agencji Własności Rolnej Skarbu Państwa do końca 1994 roku do jej zasobów przekazano 4233 tys. ha gruntów, z czego 3581 tys. ha stanowiły użytki rolne. Po zlikwidowanych obligatoryjnie państwowych gospodarstwach rolnych AWRSP

przejęła 3 728 tys. ha gruntów. Zlikwidowane państwowe gospodarstwa rolne w kraju i grunty przejęte po nich do zasobów powołanej Agencji wskazują, że jedno gospodarstwo prowadziło działalność na obszarze 2 244,43 ha. Agencja przejęła także po zlikwidowanych i wykreślonych z rejestrów przedsiębiorstwach środki trwałe, środki obrotowe, zobowiązania, kredyty i pożyczki oraz zasoby pracy (Wyszowska 1996).

Ogólna powierzchnia przejmowanego państwowego przedsiębiorstwa rolnego zwykle miała kilka tysięcy hektarów, chociaż w strukturze przedsiębiorstw funkcjonowały także obiekty przekraczające 10 tys. ha. Kilka obiektów miało ponad 30 tys. ha. Przed przejęciem przedsiębiorstw do zasobu AWRSP na 100 ha użytków rolnych zatrudniano średnio 13 osób.

Agencja po przyjęciu majątku przedsiębiorstw do swojego zasobu przystąpiła do procesu ponownego jego rozdysponowania, przy jednoczesnym uwzględnieniu obowiązującego w tym zakresie prawa. Ustawodawca przewidział kilka kierunków restrukturyzacji majątku, w tym dzierżawę, sprzedaż i administrowanie.

W praktyce okazało się, że największą część majątku i gruntów wydzierżawiono. Dzierżawa jest formą gospodarowania określonym majątkiem umożliwiającą oddzielenie prawa własności od prawa użytkowania. W okresie zachodzących zmian własnościowych w sektorze rolnym dla kandydatów chętnych do przejmowania gruntów po państwowych gospodarstwach rolnych ta forma zagospodarowania była bardzo wygodna, gdyż nie wymagała środków pieniężnych na kupno zasobów majątkowych.

W krajach członkowskich Unii Europejskiej dzierżawa rolnicza jest ważnym instrumentem prawnym stymulującym przemiany strukturalne w rolnictwie, ma długą tradycję i w strukturze różnych form użytkowania gruntów stanowi duży udział. W 1993 roku w takich krajach, jak Belgia, Francja i Niemcy, udział dzierżawionych gruntów rolniczych wynosił ponad 60%. Do roku 1997 w Belgii udział dzierżaw rolniczych jeszcze się zwiększył (tab. 1).

Tabela 1. Struktura form użytkowania gruntów w wybranych krajach UE w 1997 roku

Kraj	Struktura form użytkowania gruntów		
	własność	dzierżawa	inne formy
Belgia	32,0	67,2	0,8
Francja	39,0	60,7	0,3
Niemcy	39,0	60,1	0,9
Wielka Brytania	61,9	38,1	–
Holandia	64,6	35,4	–
Włochy	77,0	22,2	0,8
Dania	78,9	21,1	–
Irlandia	88,1	11,9	–

Źródło: Bemelf Agrarbericht 1989. Statistisches Jahrbuch über Ernährung Landwirtschaft und Forsten (1997).

Ustawodawstwo dotyczące dzierżawy w krajach unijnych jest tworzone przez poszczególne kraje członkowskie. Francja pierwsze regulacje prawne ustanowiła już w latach czterdziestych ubiegłego wieku (Wyszowska 2001).

W Polsce w początkowym okresie transformacji własnościowej w sektorze rolnym, po dynamicznie zachodzącym procesie przejmowania majątku po przedsiębiorstwach państwowych, już w 1997 roku struktura rozdysponowania gruntów kształtowała się następująco:

- dzierżawa – 48,5%,
- administrowanie – 7,0%,
- zarząd i wieczyste użytkowanie – 0,6%,
- zarząd tymczasowy – 34,4 %,
- grunty oczekujące na zagospodarowanie – 9,5%.

Po pięciu latach działania AWRSP na niemal połowę przejętych gruntów zostały zawarte umowy dzierżawne (48,5%). Trzecia część gruntów znajdowała się pod nadzorem tymczasowego zarządzania. W tej początkowej fazie procesów transformacji znajdowały się gospodarstwa rolne, które zostały protokolarnie przyjęte do zasobu Agencji, a dalsze kierunki prywatyzacji były przygotowywane (34,4%). W przypadku niektórych przejętych przez Agencję obiektów wybrano formę zarządzania poprzez tzw. administrowanie (7,0%). Obszary, dla których przygotowywano procedury umożliwiające zawarcie umów sprzedaży lub dzierżawy, stanowiły 9,5% (Raport AWRS 1997).

Dwa lata później (w 1999) roku struktura rozdysponowania majątku przez Agencję była już inna:

- trwałe rozdysponowanie – 19,1%, w tym sprzedaż – 15,7%,
- dzierżawa – 56,7%,
- administrowanie – 4,5%,
- zarząd i wieczyste użytkowanie – 2,6%,
- grunty pozostałe do rozdysponowania – 7,1%.

W strukturze rozdysponowania gruntów w kolejnych latach działalności Agencji zwiększył się udział dzierżawy rolniczej – pod koniec 1999 roku, a więc dwa lata później, ta forma zagospodarowania obejmowała już 56,7% rozdysponowanych gruntów. W okresie dwóch lat zmniejszył się znacznie udział formy gospodarowania określanej jako tymczasowy zarząd i administrowanie. Do końca grudnia 2005 roku Agencja włączyła do swoich zasobów po zlikwidowanych państwowych gospodarstwach rolnych majątek trwały i obrotowy o wartości księgowej 8633 mln zł, zobowiązania z różnych tytułów o łącznej wartości 1989 mln zł i 3761,3 tys. ha gruntów. Ogółem z różnych źródeł do końca 2005 roku do zasobów Agencji włączono 4715,3 tys. ha gruntów.

Jednocześnie wraz z przyjmowaniem gruntów odbywało się ich ponowne rozdysponowanie – pod koniec 2005 roku raporty Agencji wykazały, że z posiadanych zasobów sprzedano 1 585 427 ha (33,63%); z pozostałych gruntów znajdujących się w zasobach Agencji 65,06% było dzierżawionych, a wyznaczeni przez Agencję administratorzy i tymczasowi zarządcy mieli pod swoją opieką niewielką część zasobów (odpowiednio 0,08% i 1,23%).

Najczęściej zawierano umowy dzierżawne obejmujące najmniejsze działki. Najwięcej umów (1715) zawarto w przypadku gruntów w przedziałach obszarowych od 100,00 do 299,99 ha. Umowy dzierżawne na 1000 ha i więcej zawierano najrzadziej. Łącznie w przypadku największych grup obszarowych zarejestrowano 199 umów. Według stanu z końca 2005 roku zawarto łącznie 3209 umów dzierżawnych i 2037 umów o sprzedaż gruntów (tab. 2, 3). W największych gospodarstwach rolnych, które powstały w procesie przemian

systemowych, zatrudnia się w formie umowy o pracę pracowników. Najczęściej na obszarach po dawnych państwowych gospodarstwach rolnych tworzono podmioty gospodarcze, w których swoje udziały mieli pracownicy; były to zatem spółki pracowników.

Tabela 2. Liczba umów dotyczących dzierżawy gruntów w największych grupach obszarowych według stanu na 31.12.2005 r.

Grupa obszarowa [ha]	Liczba umów	Grunty w dzierżawie [ha]	Liczba hektarów na jedną umowę
100,00–299,99	1715	299 793	175
300,00–499,99	846	331 083	391
500,00–999,99	449	304 671	678
1000,00 i więcej	199	340 661	1711
Razem	3209	1 276 208	398

Źródło: opracowanie na podstawie: Raport AWRSP (2006).

Tabela 3. Liczba zawartych umów dotyczących sprzedaży gruntów w największych grupach obszarowych do 31.12.2005 r.

Grupa obszarowa [ha]	Umowy	Osoby fizyczne	Osoby prawne
100,00–499,99	1732	1312	420
500,00–999,99	268	133	135
1000,00 i więcej	37	12	25
Razem	2037	1457	580

Źródło: opracowanie na podstawie: Raport AWRSP (2006).

### Style kierowania i wyniki ekonomiczne w przedsiębiorstwach

Reddin (1982), podobnie jak wielu teoretyków i praktyków zarządzania, prezentuje pogląd, że nie ma jednego właściwego stylu kierowania. Sposób zachowania kierowników zależy od wielu czynników. Można wśród nich wyodrębnić co najmniej cechy kierującego i pracowników, specyfikę zadań, formę prawną, funkcje i cele organizacji, otoczenie organizacji (Kálin i Müri 1998).

Kwestionariusz, zastosowany do wyznaczania stylów kierowania, zawiera 64 pary stwierdzeń. Z każdej pary stwierdzeń należy wybrać jedno. Stwierdzenia są tak skonstruowane, by respondent za każdym razem miał problem z dokonaniem wyboru, ale by ostatecznie zgodnie z własnym poglądem wybrał sytuację korzystniejszą. Obliczenia wykonane są zgodnie z instrukcją podaną przez autora testu i wskazują styl kierowania preferowany przez osobę, która udzielała odpowiedzi.

W przedsiębiorstwach rolniczych style mniej efektywne stosowało 70,3% kierowników i w tej grupie przeważali autokraci (39,1%). Liczną grupę stanowili również misjonarze (25,0%). Kierownicy zaliczeni do reprezentantów efektywnych stylów kierowania to przede wszystkim życzliwi autokraci (15,1%) i inspiratorzy (9,9%) – tab. 4.

Tabela 4. Style kierowania w przedsiębiorstwach rolniczych [%]

Nazwa stylu		Procent
Style mniej efektywne – 70,3%	dezerter	5,2
	autokrata	39,1
	misjonarz	25,0
	kompromista	1,0
Style bardziej efektywne – 29,7	biurokrata	2,6
	życzliwy autokrata	15,1
	inspirator	9,9
	operatywny pragmatyk	2,1
Razem		100,0

Źródło: obliczenia na podstawie danych z kwestionariuszy.

Po uwzględnieniu podziału stosowanych stylów kierowania na klasyczne cztery grupy (autokratyczne, demokratyczne, bierno i zintegrowane) okazało się, że w grupie kierowników przedsiębiorstw rolniczych autokratyczne style kierowania występowały najczęściej (54,2%).

Drugą pozycję zajęły style kierowania z grupy demokratycznych (34,9%). Na trzecim miejscu znalazły się style bierno (7,8%) i najmniej liczne style zintegrowane (3,1%).

Autokratyczne style kierowania opierają się na przekonaniu, że świat dzieli się na tych, którzy podejmują decyzje, i tych, którzy są zobowiązani te decyzje wykonać. Kierownik autokrata nie pozostawia współpracownikom swobody działania i samodzielnie, bez uzgodnień z podwładnymi, podejmuje wszystkie decyzje. Kierownik autokrata koncentruje się głównie na zadaniach. Niechętnie przyjmuje przejawy inicjatywy ze strony podwładnych. Nie znosi sprzeciwu i krytyki. Woli oddziaływać za pomocą kar niż nagród.

Kierownik demokrata stanowi przeciwieństwo kierownika autokraty. Przed podjęciem decyzji zasięga opinii współpracowników, poza tym prezentuje postawę decentralizującą władzę. Wiele zadań pracownicy wykonują od początku do końca samodzielnie. Kierownik stwarza warunki sprzyjające wyzwaniu się inicjatywy i pomysłowości współpracowników.

Interesuje się sprawami osobistymi podległego mu personelu. Jest gotów do wysłuchania krytycznych uwag podwładnych i do zmiany pod ich wpływem sposobu postępowania. Tego rodzaju postawa tworzy dobrą atmosferę w pracy i wyzwala chęć do współdziałania.

Kierownik reprezentujący styl zintegrowany bardzo angażuje się zarówno w wykonywanie zadań, jak i w sprawy ludzkie, stwarzając poprzez własny przykład silną motywację do pracy. Styl zintegrowany często utożsamiany jest ze stylem idealnym, jeśli kierownik potrafi pogodzić realizację zadań z odpowiednim kształtowaniem relacji z pracownikami (Wysocka i Jakubczak 2008).

Kierownicy bierno są zadowoleni, gdy podwładni z niczym się do nich nie zwracają. W takich przypadkach funkcje związane z faktycznym kierowaniem często przejmują inni członkowie zespołu.

Oceniane przedsiębiorstwa rolnicze zajmowały powierzchnię ponad 600 ha użytków rolnych. Zaobserwowano niewielki spadek użytkowanej powierzchni w porównywanych latach. Zwiększył się znacznie udział gruntów własnych, a zmniejszył udział gruntów dzierżawionych. Zmniejszyło się zatrudnienie stałej siły roboczej zarówno w ujęciu bezwzględnym, jak i w przeliczeniu na 100 ha użytków rolnych.

W strukturze sprzedaży dominują produkty roślinne – w ocenianym okresie ich udział się zwiększył. Trzecią część przychodów stanowi sprzedaż produktów zwierzęcych. Przychody uzyskiwane ze sprzedaży usług i działalności przetwórczej w roku 2007, w porównaniu z 2003 rokiem, nieznacznie się zwiększyły.

W strukturze kosztów w przedsiębiorstwach prowadzących produkcję rolniczą dominuje pozycja dotycząca zakupów materiałów i energii. W roku 2007, w porównaniu z rokiem 2003, ta pozycja w strukturze kosztów uległa zwiększeniu o 7,3%. Wynagrodzenia wraz z ubezpieczeniami stanowią drugą co do wielkości pozycję kosztów. Kolejną pozycję w przedsiębiorstwach rolniczych zajmują usługi obce. Nieznaczny wzrost amortyzacji w strukturze kosztów informuje o wzroście majątku trwałego (tab. 5).

Tabela 5. Wybrane informacje o potencjale produkcyjnym, strukturze sprzedaży i kosztów operacyjnych

Wyszczególnienie	Rok	
	2003	2007
Powierzchnia u.r. [ha]	690,0	615,0
Udział dzierżaw [%]	92,0	73,0
Liczba pełnozatrudnionych	35,0	22,0
Liczba pełnozatrudnionych na 100 ha u.r.	3,8	3,1
Sprzedaż produktów i usług	100,0	100,0
produkty roślinne	57,9	60,2
produkty zwierzęce	35,4	30,4
przetwórstwo, usługi	6,7	9,4
Sprzedaż produktów i usług [tys. zł/ha u.r.]	3,9	5,1
Koszty operacyjne	100,0	100,0
amortyzacja	5,0	6,3
materiały i energia	52,5	59,8
usługi obce	10,1	8,9
podatki i opłaty	4,8	3,2
wynagrodzenia	20,1	16,3
ubezpieczenia	4,5	3,5
pozostałe koszty rodzajowe	3,0	2,0

Źródło: opracowanie na podstawie danych z przedsiębiorstw z 2003 i 2007 r.

Oceniając na podstawie wybranych wskaźników kondycję ekonomiczno-finansową przedsiębiorstw, można stwierdzić, że w badanym okresie sytuacja w przedsiębiorstwach się poprawiła. Wskaźniki rentowności ogółem i rentowności majątku zwiększyły się prawie czterokrotnie. Rentowność kapitału własnego wzrosła z 12,7% do 23,1%. Wskaźniki sprawności informują o tym, że poprawa rentowności nastąpiła przy jednoczesnym wzroście wydajności pracy. Przedsiębiorstwa poradziły sobie z dość znacznym zadłużeniem, którego poziom obniżył się w badanym okresie z 73,5% w 2003 roku do 46,9% w 2007 roku. Zdolność przedsiębiorstw do obsługi długu stała się niezagrażona, o czym informują wskaźniki płynności, a szczególnie wskaźnik płynności szybkiej. Wskaźnik ten w 2003 r. był niepokojąco niski (48%). W 2007 r. wzrósł do poziomu zapewniającego bezpieczeństwo wypłacalności krótkoterminowej. Polepszenie sytuacji przedsiębiorstw wynika głównie ze zwiększenia wsparcia zewnętrznego w postaci dotacji i dopłat, a także z procesów dostosowawczych

do działania w warunkach gospodarki rynkowej i ciągle wzrastającej konkurencji. W przedsiębiorstwach nadal obserwuje się redukcję zatrudnienia, dominację w strukturze produkcji udziału produkcji roślinnej, racjonalizację kosztów, zwiększenie przychodów z działalności usługowej i przetwórczej (tab. 6).

Tabela 6. Wybrane wskaźniki ekonomiczne

Wskaźnik	Rok	
	2003	2007
Rentowności [%]	4,8	18,8
Rentowności majątku [%]	3,2	12,5
Rentowności kapitału własnego [%]	12,7	23,1
Płynności bieżącej [%]	130,7	400,8
Płynności szybkiej [%]	48,0	190,4
Społecznej wydajności pracy [tys. zł]	128,3	195,2
Poziomu zadłużenia [%]	73,5	46,9

Źródło: opracowanie na podstawie danych z przedsiębiorstw z 2003 i 2007 r.

## PODSUMOWANIE

Analizując procesy zachodzące w transformacji własnościowej sektora rolnego, początkowo za pośrednictwem Agencji Własności Rolnej Skarbu Państwa, a w okresie późniejszym za pośrednictwem Agencji Nieruchomości Rolnych, można stwierdzić, że na bazie zasobów dawnych państwowych gospodarstw rolnych powstały przedsiębiorstwa większe obszarowo z najemną siłą roboczą. Ta grupa przedsiębiorstw przyjęła status osób prawnych – najczęściej spółek z ograniczoną odpowiedzialnością lub osób fizycznych.

Badania wykazały, że w tej grupie przedsiębiorstw mniej popularne wśród kierowników są style określane jako demokratyczne. Nieliczna grupa osób pełniących funkcje kierownicze w przedsiębiorstwach rolniczych preferuje style zintegrowane oparte na zasadach zarządzania partycypacyjnego.

Uzyskiwany poziom podstawowych wskaźników ekonomicznych, szczególnie rentowności i płynności, wskazuje, że przedsiębiorstwa są rentowne i posiadają płynność finansową. Osiągane wyniki ekonomiczne, poziom zatrudnienia, struktura majątku trwałego, obrotowe i kapitałów informują, że przedsiębiorstwa mają szanse na przetrwanie i rozwój.

## PIŚMIENNICTWO

- Bałtowski M., Miszewski M. 2007. Transformacja gospodarcza w Polsce. Warszawa, PWN.
- Bemelf Agrarbericht 1989. Statistisches Jahrbuch über Ernährung Landwirtschaft und Forsten. 1997. Eurostat.
- Chmielak H., Jermakowicz W. 1982. Rozwiązywanie problemów organizacyjnych. Warszawa, PTE, 56–80.
- Kälin K., Müri P. 1998. Kierować sobą i innymi. Psychologia dla kadry kierowniczej. Kraków, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, 105.

- Kleer J.** 2005. Transformacja i problemy z nią związane, w: *Ekonomia dla prawników i nie tylko*. Warszawa, Wydaw. Prawnicze Lexis, 449.
- Kołodko G.** 2007. Sukces na dwie trzecie. Polska transformacja ustrojowa i lekcje na przyszłość, w: *Polska w gospodarce światowej – szanse i zagrożenia rozwoju*, w: Sesja Plenarna VIII Kongresu Ekonomistów Polskich, Warszawa 29 listopada 2007 r. Warszawa, Pałac Kultury i Nauki, 51.
- Kondratowicz A.** 2006. Od niewoli do wolności gospodarczej, w: *Wkład transformacji do teorii ekonomii*, red. J. Kleer, A. Kondratowicz. Warszawa, Wydawnictwo CeDeWu, 73.
- Raport Agencji Własności Rolnej Skarbu Państwa za 1995 rok.** 1996. Warszawa, AWRSP.
- Raport Agencji Własności Rolnej Skarbu Państwa za 1997 rok.** 1998. Warszawa, AWRSP.
- Szczepaniak A.** 2006. Rozwój gospodarczy w świetle ekonomii instytucjonalnej. *Zag. Ekonom.* Olszt. 5, 101.
- Wyszowska Z.** 1996. Wybrane elementy wskaźnikowej analizy finansowej na przykładzie przedsiębiorstw rolniczych. *Rozpr. ATR Bydg.* 82.
- Wyszowska Z., Jakubczak A.** 2008. Style kierowania w wielkoobszarowych przedsiębiorstwach rolniczych. *Rocz. Nauk Rol., Ser. Ekonomika Rolnictwa* 95 (1), 57–66.